

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT. M-Joint ialah industri yang bergerak di bidang kerajinan kulit dan berdiri pada tahun 1997. Kerajinan kulit pertama yang diproduksi oleh industri ini ialah kerajinan tas berbahan dasar kulit sapi yang diberi label "BUCINI". Pada mulanya, industri ini berkembang untuk memenuhi pasar ekspor dengan persentase 99% dan 1% untuk pasar lokal. Penjualan tas yang terus meningkat di pasaran, PT. M-Joint berinovasi untuk menciptakan varian produk baru berupa sepatu dengan berbahan dasar kulit sapi sehingga *brand* BUCINI semakin dikenal oleh masyarakat. Hal ini terbukti dengan penjualan produk tas yang mencapai 42.000 buah setiap tahunnya dan produk sepatu yang mencapai 2.400 buah setiap tahunnya. Penjualan produk yang meningkat setiap tahunnya membuat PT. M-Joint meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga kerja hingga tahun ini. Dibuktikan hingga tahun ini, PT. M-Joint memiliki 140 pekerja.

Seratus empat puluh pekerja di PT. M-Joint terbagi menjadi 2 kategori yakni staf kantor dan operator produksi di mana perbandingan antara 2 jenis pekerja tersebut cukup jauh. Jumlah staf kantor di PT. M-Joint ialah 20 staf yang terbagi ke dalam departemen *marketing*, HRD, logistik, produksi, akunting, R&D, teknisi. Sedangkan jumlah operator produksi di PT. M-Joint ialah 120 pekerja yang terbagi ke dalam 10 divisi yakni divisi pemotongan kulit, divisi pemotongan kain, divisi seset, divisi *stamp*, divisi *spray*, divisi jahit, divisi rakit, divisi *make up*, divisi inspeksi dan divisi *packing*.

Observasi awal yang dilakukan di perusahaan menunjukkan adanya ketidakpuasan operator terhadap besar kompensasi yang diberikan. Wawancara terhadap operator produksi menunjukkan bahwa 77,4% di antaranya menyatakan tidak puas terhadap besar kompensasi yang diberikan dari perusahaan karena tidak sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan. Sistem pembagian kompensasi untuk departemen produksi di PT. M-Joint yakni memberikan besar kompensasi sesuai dengan UMR wilayah Sleman sebesar Rp 1.700.000, ditambah dengan tunjangan tidak tetap. Tunjangan tidak tetap yang disamakan antar divisi dipandang pekerja tidak mencerminkan keadilan, seperti halnya pada divisi *spray* yang memiliki resiko tinggi terpapar bahan kimia dibandingkan divisi *packing* yang

memiliki besar tunjangan yang sama. Hal ini mengakibatkan banyaknya operator produksi yang kurang puas dan merasa tidak adil terhadap pemberian besar kompensasi tersebut.

Selain itu, pemberian kompensasi menjadi salah satu permasalahan di PT. M-Joint karena selama 3 tahun terakhir, besar kompensasi untuk operator produksi tidak mengalami peningkatan yang signifikan terutama pada jabatan operator. Pemberian tunjangan tidak tetap pada departemen produksi cenderung bergantung pada faktor eksternal perusahaan yakni kurs dollar di Indonesia. Jika kurs dollar di Indonesia mengalami kenaikan, maka hal tersebut menjadi pertimbangan bagi Kepala HRD untuk meningkatkan besar tunjangan. Faktor eksternal dipilih sebagai pertimbangan karena pihak PT. M-Joint belum memahami secara baik bagaimana memperhitungkan rumusan kompensasi berdasarkan faktor internal perusahaan. Menurut Kepala HRD PT. M-Joint, sampai saat ini besar kompensasi yang diberikan belum berdasarkan faktor-faktor internal sesuai dengan keadaan di lantai produksi dan belum pernah diukur sesuai dengan pekerjaan tiap operator sehingga Kepala HRD berkeinginan untuk menyusun rumusan ulang dalam menentukan besar kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang operator lakukan.

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka solusi untuk fokus permasalahan penentuan besar kompensasi di PT. M-Joint mengarah pada perencanaan ulang kompensasi untuk menentukan besar kompensasi lewat gaji pokok dan biaya insentif berdasarkan faktor internal yang dihadapi operator produksi selama bekerja. Mengutip jurnal *A Comparative Examination of Traditional and Skill-based Pay Plans* (Mitra dkk, 2010) perencanaan kompensasi berperan sangat signifikan dalam keberhasilan strategi *goal* dari suatu organisasi, sehingga perlu direncanakan dengan matang. Perencanaan untuk mendapatkan besar kompensasi terdapat 2 metode yang bisa diterapkan. Metode pertama dengan evaluasi pekerjaan yakni menentukan kompensasi yang harus diberikan kepada operator lewat analisis pekerjaan yang dilakukan sebelumnya serta melihat faktor-faktor kinerja yang dilakukan oleh pekerja sehingga dapat memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang dihadapi. Metode kedua yaitu dengan kompetitif pasar yang artinya menentukan kompensasi berdasarkan pasar harga SDM yang ada di suatu wilayah tertentu. Dari penjabaran kedua metode ini,

yang sesuai dengan permasalahan di PT. M-Joint terletak pada penggunaan metode evaluasi pekerjaan untuk menentukan kompensasi setiap operator.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjabaran latar belakang, didapatkan rumusan permasalahan yakni bagaimana mendapatkan besar dan rumusan kompensasi yang diberikan oleh PT. M-Joint terhadap operator produksi di keseluruhan divisi sesuai dengan kondisi pekerjaan masing-masing operator produksi.

1.3. Tujuan

Penelitian mengenai perencanaan ulang kompensasi di PT. M-Joint ini bertujuan untuk mendapatkan besar kompensasi dan rumusan yang tepat untuk menghitung besar kompensasi tersebut, sehingga pembagian besar kompensasi sesuai dengan kinerja operator dan tidak menimbulkan kesenjangan antar operator.

1.4. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah pada penelitian ini, ialah :

- a. Sumber daya manusia (SDM) yang diteliti ialah SDM bagian produksi (operator produksi). Hal ini disebabkan karena tidak terjadi pemerataan besar kompensasi di departemen produksi. Selain itu, pada departemen produksi memiliki SDM yang lebih banyak dibandingkan jumlah SDM pada bagian nonproduksi.
- b. Besaran kompensasi yang didapatkan tidak boleh kurang dari Upah Minimum Regional (UMR) daerah Sleman, Yogyakarta. Hal ini disebabkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang melarang pengusaha membayar upah lebih rendah dari upah minimum.
- c. Tidak mengubah besar gaji pokok. Hal ini berdasarkan permintaan dari Kepala HRD PT. M-Joint karena fokus untuk mengubah besar insentif yang diberikan.
- d. Perencanaan ulang kompensasi mencakup perhitungan ulang untuk menemukan rumusan baru dalam menentukan besar kompensasi di bagian produksi PT. M-Joint